

중국진출 한국기업의 시장지향성, 현지화, 성과의 관계에 관한 연구 *

A study on the Relationship between Market Orientation, Localization and Performance:
The case of Korean firms operating in China

강대경(Dae-Kyong Kang)
광주대학교 글로벌경영학과

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 문헌연구	참고문헌
III. 연구모형과 연구가설	Abstract
IV. 실증분석	

Abstract

This study tried to analyzed the relationship between market orientation, localization and performance in order to suggest to a methodology for performance

7hypothesis were constructed for analysis based on previous literature review. The results of empirical analysis shows that market orientation gave significant effect on firm's performance and localization. Localization also positively related to firm's performance.

These result explains that firms which try to take superior of performance must build high level of market orientation should be realized and reacted the complicated market situation. such as consumer needs, competitor's action, change of technology and provider's action, etc.

For this, management of uncertainty should be required through the high level of information-oriented.

Key Words: market orientation, localization, performance

* 이 논문은 2010년도 광주대학교 학술연구비 지원으로 수행되었음.

I. 서론

한국의 대중국투자가 활발해지면서 중국은 2000년대 이후 최대 수출대상국인 동시에 제1의 투자대상국으로 부상하였다. 2009년 말 대중국 직접투자는 (투자누계기준) 39,983건에 28,600,985천 달러로 한국 전체 해외투자건수 중 41.8%와 전체 해외투자액 중 20.8%를 차지하고 있다. 하지만 이처럼 양적인면에서의 성장에도 불구하고 한국수출입은행의 투자분석 결과에 따르면 대중국투자의 52% 정도가 적자를 기록하고 있다. 이와 같은 결과에 따라 한국 기업들은 대중국투자에 대한 정확한 분석을 통해 시장에서 나타나는 환경의 불확실성을 제거함으로써 투자실적 향상을 위한 노력을 기울여야 한다. 2001년 이후 WTO가입을 계기로 중국의 투자환경이 크게 개선되고 각종 법적규제조치도 완화되고 있지만, 자국시장 보호차원의 각종 행정규제나 차별대우 등은 오히려 강화되고 있는 추세이다. 그리고 한국기업들의 대중국 투자전략의 행태도 초기의 저임금 노동력확보를 통한 효율성 추구 전략에서 현지시장 지향형의 전략으로 지속적인 경쟁상의 우위를 확보하는 전략으로 전환하고 있는 추세이다. 이는 글로벌 시장에서 활동하는 기업들에게 새로운 사업을 창출하는 기회를 제공하고 시장의 확대와 고객의 증대에 관련된 다양한 정치적·사회적·경제적·법률적·문화적 환경에 대한 이해를 바탕으로 고객·경쟁자·시장요인을 고려한 기업차원의 전략 즉 외부시장에 관련된 정보를 바탕으로한 기업차원의 대응으로서의 시장지향성(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Salter, 1990), 그리고 시장의 변화와 요구에 관련하여 현대의 시장수요분석과 미래의 변화에 대한 예측을 통한 대응 능력으로서의 시장지향성(Day, 1994 a,b)의 중요성이 증대하고 있음을 의미한다. 시장지향성에 관한 연구는 1990년대 초반 Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990)등을 시작으로 지금까지 활발하게 이루어지고 있다. 개념을 명확화하기 위한 연구로는 Day (1994b), Jaworski and Kohli (1996) 등의 연구가 있고, 측정상의 문제해결을 위한 연구로는 Kohli (1993), Deshpande and Farley (1998), Matsuno, Mentzer and Rentz (2000) 등의 연구가 있다. 기업성과와 관련된 연구로는 Jaworski and Kohli (1993), Slater and Narver (1994), Baker and Sinkula (2002), Tse, Sin, Yau, Lee and Chow (2003) 등이 있으며, 국내에서도 기업역량과 고객반응(박만재·이덕재, 2002), 기업가 정신, IT능력, 시장지향성, 기업성과의 관계(이형택·채명수, 2007), 국내제조업체의 시장지향성과 환경요인이 마케팅과 개발 부서간의 협업, 제품혁신 그리고 성과에 미치는 영향에 관한 연구(양영익, 2008), 인디아 시장 진출 국내기업 현지화회사의 시장지향성과 현지화 및 성과에 관한 연구(권영철, 2009) 등이 분야에 대한 연구가 꾸준히 이루어지고 있다.

그렇지만 시장지향성과 성과와의 관계에 대한 많은 연구들이 대부분 미국을 중심으로 활동하는 기업을 중심으로 이루어지고 있으며, 연구에 대한 결과도 일관성을 갖고 있지 않아 실제 해외진출을 시작하는 국내기업에 일반적으로 적용하는데에는 어려움이 따르고 있는 실정이다. 해외진출기업에 있어서 시장지향성과 현지화는 경영성과에 중요한 영향을 미치는 핵심 기능이 된다. 특히 이러한 시장지향성과 현지화전략은 중국과 같은 전략적으로 중요한 시장에서 이에 대한 필요성이 더욱 요구될 것이다. 현재까지 시장지향성과 현지화전략의 중요성과 관련된 연구는 많이 이루어지고 있지만 현지기업 입장에서 시장지향성에 영향을 미치는 요인 중 어떠한 요인이 현지화에 어떻게 영향을 미치는지에 관한 연구는 미흡한 편이다. 그리고 어떠한 조건하에서 시장지향요인과 현지화의 수준이 성과에 어떻게 영향을 미치는지에 관한 분석은 현지자회사 입장에서 실제적인 문제가 될 것이다. 또한 시장지향성에 관한 대부분의 연구가 기업 활동과 관련한 행동적인 측면에서 이루어져서 조직문화적인 관점에서의 연구가 미흡하다. 따라서 이러한 측면의 이론적 및 실증적 분석이 필요하다고 할 수 있다. 따라서 해외시장에서 다양한 환경불확실성에 직면하고 있는 해외진출기업들을 대상으로 각 현지국에서 각기 다르게 나타나는 환경불확실성에 따른 시장지향성·현지화성과 간에 어떠한 영향이 작용하는지의 분석을 통해 성과를 극대화 할 수 있는 방법론에 관한 연구는 학문적인 면에서나 실무적인 면에서 큰 의의가 있을 것이다(양영익, 2008). 이러한 관점에서 본 연구에서는 중국에 진출하려는 한국기업의 효율적인 투자전략수립을 위한 방안을 제시하기 위해 중국진출 한국기업을 대상으로 시장지향성과 현지화 그리고 성과 간의 관계를 분석하고자 한다.

II. 문헌연구

1. 시장지향성

시장지향성에 관한 연구는 크게 2가지의 관점으로 이루어졌는데, 첫째는 기업 활동과 관련하여 구체적으로 실행해 나가는 행동적인 관점으로 제시하고 있다(Kohli and Jaworski, 1990). 이는 시장지향성의 개념을 시장정보의 창출, 시장정보의 조직 내 확산, 시장정보에 대한 반응으로 규정하여 고객, 경쟁자, 기술, 사회·경제적 동향에 관련된 지식을 생성하여 조직 내의 관련부서나 구성원에게 전달·보급하고 시장정보에 대한 전사적 차원의 반응을 하

는 활동으로 설명하고 있다. 이와 관련된 연구도 국내에서 활발하게 진행되고 있는데 이용기·유동근·이학식(1996), 조봉진·심철·임준상(2002), 최영봉·배희성(2007) 등의 연구들이 행동적인 관점에서 이루어졌다. 둘째는 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간 조정 등을 통한 조직 문화적 관점에서 제시하고 있다(Narver and Slater, 1990). 여기에서 고객지향성은 가치를 지속적으로 창출하는 표적구매자들에 대해 이해하는 것이고(Levitt, 1980), 경쟁자 지향성은 현재 및 잠재적 경쟁자에 대한 단기적인 강점과 약점을 파악하여 장기적인 능력과 전략에 대해 이해를 하는 것이다(Aaker, 1988; Day and Wensley, 1988). 그리고 부서 간 조정은 모든 인적·물적자원의 조정으로 목표고객의 만족을 줄 수 있는 가치증대 활동을 뜻한다. 이와 관련된 국내의 연구로는 이용기 (1996), 정덕화·정철호(2006), 이형택·채명수(2006) 등의 연구들이 조직문화관점에서 시장지향성을 정의하고 있다. 이와 같은 2가지 관점에서의 시장지향성에 관한 개념의 정리는 이후 관련 연구에 대한 토대를 제공하였으며, 실제로 다양한 연구들이 이러한 두 가지 개념을 바탕으로 이루어지고 있다. 또한 이러한 시장지향성은 Kamasehan (2002)의 연구결과와 같이 시간의 경과에 따라 시장에 대한 지배력을 강화함으로써 시장지향성이 높은 기업이 시장지향성이 낮은 기업에 비해 상대적으로 높은 성과를 나타낸다. 중국과 북미시장으로 진출한 한국기업을 대상으로 시장지향성에 관한 김용규(2004)의 연구에서도 시장지향성이 높을수록 수익이 증대되는 것으로 나타났으며, 중국과 인도에 진출한 한국기업을 대상으로 한 권영철(2009)의 연구에서도 시장지향성이 현지자회사의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

2. 현지화

해외진출 기업의 경우에는 현지화전략을 어떻게 수행하는 지에 따라 사업의 성패가 나타나기 때문에 현지국의 특성을 고려한 차별적인 전략의 수립으로 효율적인 현지화전략(localization strategy)을 수행하여야 한다. 이와 같은 관점에서 세계의 생산기지에서 최대의 소비시장으로 부상하고 있으며 잠재적인 기회요인을 갖고 있는 중국은 시장 규모나 잠재성 면에서 그 중요성이 매우 커서 원만한 진입과 안정적 활동이 기업의 성장에 커다란 영향을 미치게 된다. 이에 따라 현지화 전략에 관한 연구가 다차원적으로 접근한 개념을 통해 지속적으로 이루어져 왔다.

현지화전략을 수행할 때 직면하게 되는 문제는 현지 환경에 따른 특유의 문화에 대한 일방적인 적응이 유효한 전략이 될 것인지 이다. 초기 연구는 주로 제품, 광고 등 마케팅 활동

과 관련된 현지화에 초점이 맞추어졌다. 이를테면 James(1973)의 제품과 촉진의 적응화 그리고 미국 다국적기업들을 대상으로 현지자회사의 마케팅활동을 분석한 Hill and Still(1984)의 연구 등 마케팅 활동과 관련하여 현지화에 관한 연구 들이 이루어졌다. 이 후 제품이나 마케팅 분야를 확대하여 다국적기업의 가치사슬활동이나 경영관리를 포함하는 다차원적 범주로 현지화 개념을 확대하였는데, 선도적인 연구로는 Westney(1993)의 연구를 들 수 있다. 그의 연구에서는 세 부문으로 현지화 개념에 대한 조작적 정의를 내렸는데, 첫째는 현지 국에서의 개발, 조달, 제조, 마케팅 등 현지자회사의 가치사슬기능의 확대, 둘째는, 주요의사결정과 관련하여 현지자회사 권한의 권한 확대, 셋째는 모기업의 경영관리 방식 및 시스템을 현지국의 사회문화적 및 기업환경에 맞게 수정하려는 현지자회사의 노력 등이다.

중국시장과 현지화의 개념에 다차원적으로 접근한 많은 연구들이 국내에서 이루어졌다. 김효율·이찬근(1995)의 연구에서는 중국에 진출한 한국기업의 생산, 구매, 판매, 마케팅, 인사·노무, 관리·통제에 대한 현지화의 정도로 현지화를 파악하였고, 이광철(1995)은 한국기업의 글로벌화와 현지화수준에 대한 실태조사에서 현지화전략은 환경변화가 심하거나 불확실한 시장에서 더욱 필요로 하는데, 이러한 전략은 환경에 따라 다를 수는 있지만 일반적으로 세 범주, 즉 첫째, 생산, 인사, 연구개발, 마케팅 등 경영관리 기능별에 따른 현지화, 둘째, 현지사회와의 조화로운 관계와 사회공헌을 통한 현지사회와의 호혜적 관계의 유지를 통한 정치적 위험 감소, 셋째, 본사로부터 권한이양에 따른 현지기업의 자율권강화 등으로 구분하였다. 김용규(2000)는 아시아지역 진출기업의 현지화요소를 인적자원의 현지화 이외에 마케팅의 현지화, 생산 및 기술의 현지화, 자본조달의 현지화, 조직의 현지화, 현지사회와의 융화로 세분화하여 경영관리 기능별로 현지화의 목표와 구체적 실천방안을 제시하고 있다.

심상렬·김일식·함승창(2005)의 연구는 중국진출 한국기업의 현지화 정도를 인사·노무관리, 생산·품질관리, 영업·마케팅, 재무·세무회계관리, 경영현지화로 나누어 파악하고 있다. 백권호(2002)도 현지화 개념을 네 가지로 조작적 분류하였는데, 전략적 차원에서의 부가가치 활동의 이전 확대와 자회사 의사결정권한 확대, 그리고 관리적 차원에서 인력의 현지화와 경영관리방식의 현지화를 들었다. 심원술(2003)은 본사-해외법인 과의 관계, 인적자원관리에서 본사-해외법인의 관계, 해외 인적자원 운영실태의 틀 안에서 현지화에 대한 기존 이론과 말레이시아, 태국, 필리핀 현지 근로자에 대한 인적자원 관리 비교 연구를 통해 본사와 자회사 간 관계측면에서의 현지화로 본사와 자회사 간의 권한 집중화/자율화로 현지화를 파악하여 자회사의 자율성을 현지화로 보거나 자회사의 현지기업과의 유사성 정도, 본국과 현지국가의 자원의존성과 자회사와 모회사 간 소유지분 정도를 현지화 관점으로 분석하였다. 신만수

(2003)는 현지화를 현지법인에 근무하는 근로자가 인식하는 현지경쟁력의 정도로 보고 현지화를 한국인 관리자 경쟁력, 직장으로서의 경쟁력, 현지법인의 현지 환경 적응정도로 구분하여 파악하고 있는데 이는 현지 자회사 근로자가 인식하는 기업의 현지화 정도로서 현지화를 자회사의 내부적, 외부적 차원에서의 현지적응 정도로 파악하였다.

박의범·김은주(2002)는 현지화를 생산 및 기술, 마케팅, 인적자원, 자본조달, 조직, 현지사회와의 융합 등으로 분류하여 중국에 진출한 4개의 가전 기업을 대상으로 현지화 실태를 분석하여 각 기업들의 장점과 약점을 파악하였는데, 대체적으로 이들 대상기업들이 자금조달을 제외하고는 현지화에 심혈을 기울이고 있으며, 연구개발의 현지화에 있어서 기업별로 차이가 나는 것으로 분석됐다. 장혜지 등(2005)도 중국에 진출한 국내기업들의 투자성파에 영향을 미치는 요인을 분석하여 현지화 요인이 성과에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 파악하였다. 성용모(2007)는 현지자회사의 현지화요인이 경영성파에 미치는 영향을 분석한 결과 자회사의 경영성파에 대한 만족도에 유의한 영향을 미치지 못하고 있음을 밝히고 있다. 한편 권영철(2009)은 중국과 인디아에 진출한 한국기업을 대상으로 한 연구 결과에서 ‘시장지향성 - 현지화 - 경영성파’모델이 매우 유효함을 입증하고 있는데, 시장지향성과 현지화가 현지자회사의 경영성파에 매우 중요한 영향을 미치고 나아가서 시장지향성이 현지화를 촉진시키는 것임을 밝히고 있다.

3. 기업의 성과

기업의 성과는 기업이 소유하고 있는 특유의 우위에 따라 다르게 나타나는데, 타 기업에 비해 더 높은 경쟁상의 우위요인을 가질 때 기업의 성과가 높게 나타난다. Innis and Lalonde(1994), Koufterous(1998) 등은 기업의 경쟁능력을 기업의 고객충족능력, 가격, 품질, 제품, 주문과 선적정보, 납기, 주문충족률, 주문 사이클 타임으로 한정하고 있고, Lusch and Laczniac(1987)와 Jaworski and Kohli(1993)는 시장조직이 고객의 욕구와 선호에 따라 반응하기 때문에 고객을 더욱 만족시킴으로서 높은 성과를 갖게 된다고 하였다. 또한 Kohli and Jaworski(1990)와 Narver and Slater(1990)는 시장지향성이 조직 내의 개인이나 부서들의 노력 그리고 사업방향을 하나로 이끌어내게 할 수 있어 성과를 높일 수 있다고 하였다.

Narver and Slater(1990)의 연구에서는 시장지향성이 수익성에 미치는 영향을 조사하였는데, 분석결과 모든 산업에서 시장지향성이 높은 기업이 높은 경영성파를 나타내는 것으로 나타났다. 그밖에 일본기업을 대상으로 기업문화, 시장지향성, 혁신, 경영성파 사이의 관계를 살

퍼본 Desphande(1993)의 연구에서도 시장지향성은 기업의 장기적인 수익을 위해 모든 관계당사자들의 관심을 고려하는 것이라고 하였고 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률을 활용해 검증한 Buzzell and Gale(1987)의 연구에서도 시장지향성과 성과 간에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 밝히고 있다.

국내의 연구에서도 이에 관한 연구들이 활발하게 이루어지고 있는데, 전인수와 한재용(1994)은 전략, 환경, 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하여 시장지향성이 경영성과에 상대적으로 많은 영향을 미친다는 것을 검증하였고, 예종석·윤운락(1995)은 시장지향성이 주관적 성과인 고객만족도, 서비스, 기업이미지, 품질 등의 비재무적인 성과에 미치는 영향을 분석하여 유의한 정(+)의 관계가 존재함을 확인하였다. 노진표(1998)의 연구에서도 시장지향성이 전략적인 사업부 단위가 높은 재무적 성과가 있다는 것을 찾아내었고, 시장지향성의 효과는 시간이 지날수록 더욱 큰 영향력이 나타남을 밝혀내었다.

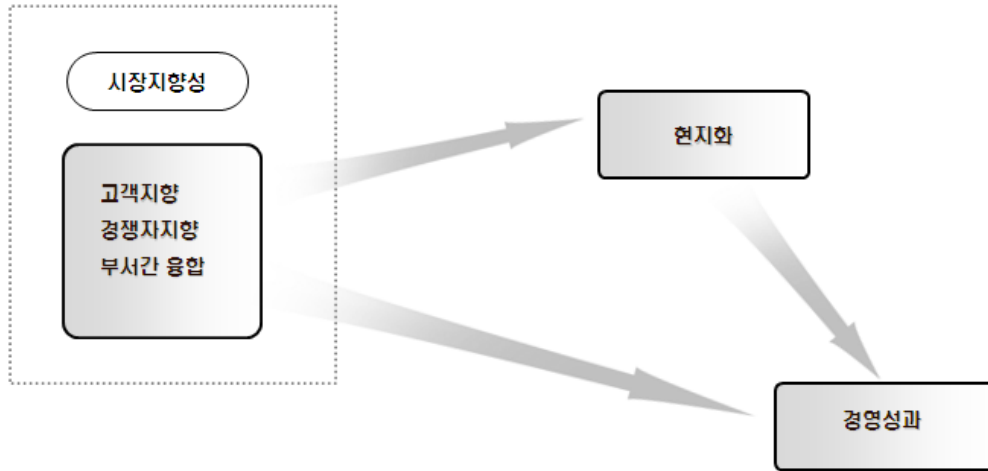
한편 Sim(1997)은 경영현지화를 분권화의 정도로 파악하여 말레이시아에 진출한 기업을 대상으로 한 연구에서 현지화와 경영성과 간에 정의 관계가 있음을 주장하였고, Yu(2005)의 대만 기업을 대상으로 한 연구에서도 현지적응성의 정도가 성과에 유의적인 정의 영향을 미치고 있음을 규명하고 있다. 국내의 연구에서도 한충민(2000)은 중국진출 한국기업의 투자성과 결정요인에 관한 연구에서 현지화요인이 투자성과에 정의 영향을 미치는 것으로 분석하였으며, 신만수(1998), 박상수·장계령(2002), 심원술(2005)의 연구 등에서도 현지화 변수가 성과에 정의 영향력을 갖는다는 결론을 도출하고 있다.

Ⅲ. 연구모형과 연구가설

1. 연구의 모형

본 연구의 목적은 중국진출 한국 기업을 대상으로 시장지향성에 영향을 미치는 주요 요인을 찾아 그 요인과 현지화 그리고 성과 간의 관계를 분석하여 요인들 간의 관계를 살펴봄으로서 기업의 성과를 극대화하기 위한 기업의 의사결정 방향에 있어서의 효율적인 방안을 제시하는 것이다. 이를 위해 기존의 연구들을 토대로 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.

[그림 1] 연구모형



본 연구에서 살펴 본 시장지향성과 현지화 그리고 성과에 관한 기존의 연구들을 정리해보면, 시장지향성은 현지화수준과 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 현지화전략은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 본 연구에서는 시장지향성을 고객지향성· 경쟁자지향성·부서 간 융합으로 파악하여 현지화 그리고 성과 간의 관계에 어떠한 영향이 있는지를 [그림 1]의 연구모형으로 살펴보고자 한다.

2. 연구가설

1) 시장지향성과 현지화

제품, 광고 등 마케팅의 현지화 및 사업방식과 경영관리의 현지화는 시장지향성의 핵심 기능, 즉 소비자의향, 경쟁자의향, 관련 부서 간 협력 없이는 달성하기 어렵다. 제품, 광고 등의 현지화를 위해서는 현지국의 소비자에 대한 기호와 그들의 욕구 파악이 우선시 되어야 한다. 현지화전략 수립 시 기존 경쟁자의 전략을 파악하여 차별적으로 대응하는 것 또한 중요하다. 또한 현지 적응을 위해 제품 기능과 디자인 변경 등을 피하기 위해서는 마케팅, 연구개발 등 부서 간 협력이 뒷받침되어야 한다.

현지화는 현지시장 특성에 맞추어 기존 제품이나 마케팅 방식, 경영방식의 변화를 피한다는 점에서 혁신 활동의 일환으로 볼 수 있다. 이를테면 Bartlett and Ghoshal(1989)은 초국적기

업의 전제조건 중의 하나로 현지시장에 적응하는, 즉 지역적 반응(local responsiveness)을 위한 혁신 프로세스를 현지화로 파악하였다. 해외진출기업이 현지시장의 수요를 제대로 충족시키지 못할 경우에는 현지기업에 비해 경쟁상의 열위에 처하게 되는데, 이는 현지 시장경쟁에서 가장 큰 위험이 현지의 지배적 사업자(dominant local player)이며, 현지 시장에서 미 충족된 세분고객의 니즈를 충족시킴으로서 경쟁해야 하는 것이다 (Williamson and Zeng, 2004). Day(1990)는 소비자와 경쟁자에 대한 충분한 정보와 지식을 보유할수록 성공적인 혁신에 우위를 점유할 수 있음을 강조하였다. 이는 소비자와 경쟁자에 기초한 시장지향성이 새로운 제품과 서비스의 아이디어의 원천으로 작용하기 때문이다(Han et al., 1998; Lado and Maydeu-Olivars, 2001). 따라서 시장지향적일수록 혁신적인 현지화를 이루어내는 것이 매우 유리하다.

정보와 지식의 확산은 조직 내 부서 간의 신뢰의 확대를 통해 불확실성을 낮출 수 있는데, 여기에서 신뢰란 Game(1994)에 따르면 ‘한 당사자가 신뢰를 가진 다른 거래당사자에게 의존하려는 의지로서 거래대상의 전문성, 신뢰가능성과 의도의 결과로부터 얻어지는 믿음이나 감정 혹은 기대’로 정의되고 있다. 시장의 환경에 대한 충분한 정보와 지식의 확보는 변화가 심하고 불확실성이 높은 시장에서 기업들이 지속적인 경쟁상의 우위를 유지하는데 필수적인 요인이 된다(Barney, Wright and Ketchen, 2001). 이에 따라 아래의 가설을 설정할 수가 있을 것이다.

H1 고객지향성은 현지화 수준에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2 경쟁자지향성은 현지화 수준에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3 부서 간 융합은 현지화 수준에 정의 영향을 미칠 것이다.

2) 시장지향성과 성과

경영성과에 긍정적 영향을 미치는 시장지향성의 요인들은 여러 가지가 존재한다. 먼저 시장지향성은 조직 내 모든 개인이나 부서 간의 노력 및 프로젝트에 대해 통일된 관점과 비전을 갖게 함으로서 더 높은 조직의 성과를 나타나게 한다(Kohli and Jaworski, 1990). 또한 기업의 시장지향성이 높을수록 기업은 고객의 욕구와 니즈의 파악을 통해 충족의 수준을 높여 고객만족도의 수준을 높일 수 있고, 경쟁자의 강약점에 대한 정보를 통해 적극적으로 대처하게 됨으로서 경쟁사에 비해 더 높은 경영성과를 달성할 수 있게 된다(Narver and Slater,

1990). 이와 더불어 시장지향성은 기업 내 기술혁신뿐만 아니라 경영혁신을 촉진시켜 경쟁상의 우위를 갖게 된다(Hurtey and Hult, 1998; Han et al. 1998; Lado and Maydeu-Olivars, 2001; Baker and Sinkula, 2002). 이를테면 기업의 시장지향성이 높을수록 고객과 지속적이고 긴밀하게 의사소통을 유지함으로써 새로운 혁신적 아이디어를 쉽게 획득할 수 있다(Hurley and Hult, 1998; Conner, 1991). 즉 혁신을 통해 높은 경영성과를 달성하기 위해서는 높은 시장지향성을 통해 이루어야 한다는 것이다(Deshpande et al., 1993). 대부분의 기존연구들(Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994; Matsuno, 2002)에서는 시장지향성이 기업성과를 결정하는 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다. Narver and Slater(1990)는 시장지향성이 기업의 수익성(ROA)에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였는데, 시장지향성은 ROA와 유의한 정의 관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 이는 시장지향성이 기업의 수익성을 향상시키는 중요한 요인으로 작용한다는 것을 의미한다. Jaworski and Kohli(1993), Slater and Narver (1994)의 실증연구에서도 시장지향성은 기업성과와 강한 정의 관계가 있음을 확인하였다. 전자의 경우에는 시장지향성의 결과로 나타나게 되는 성과를 조직구성원과 관련된 내용(조직몰입, 단결심)과 기업성과(전반적 성과, 시장점유율)로 분류하여 살펴봤는데, 시장점유율의 경우에는 유의한 관계를 확인할 수 없었다. 후자의 경우에는 시장지향성이 ROA, 판매량 증가, 신제품 개발성공 등과 같은 기업성과에 매우 긍정적으로 작용한다는 점을 밝히고 있다.

사실 기업에게 있어서 시장지향성은 경영환경이 상이한 해외시장에서 그 영향이 더욱 크게 나타날 것이다. 즉, 국내시장과는 달리 해외 현지시장에서 활동하고 있는 경쟁자에 대한 정보가 부족하고 또한 현지소비자의 욕구나 구매 관습 등 현지소비자와 관련된 정보가 매우 부족하다. 이는 해외시장에서 성공적인 경영활동을 수행하기 위해서는 고객지향성과 경쟁자 지향성 그리고 부서 간 융합을 강조하는 시장지향성의 역할이 매우 중요하다는 것을 나타내는 것이다. 이는 최근의 여러 실증적 연구에서 보여주듯이, 해외시장에서 시장지향성이 높은 성향을 보이는 기업일수록 판매와 수익 등에 있어 더 높은 성과를 달성하는 것으로 나타났다(권영철, 1996; 김용규 2004; 이형택, 2005; Akyol and Akehurst, 2003; Cadogan et al., 2003). 중국 등과 같이 현지시장이 전략적인 측면에서 중요할수록 해외에 진출하는 기업의 시장지향성의 역할은 더욱 클 것이다.

최근의 연구에서도 이와 매우 유사한 결과를 찾아볼 수 있는데, Kwon and Hu (2000), Cadogan(2002), Rose and Shoham(2002), 이형택·채명수(2007) 등의 연구결과에서도 시장지향성과 기업성과 사이에 강한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이들의 연구에서는 성과를

측정하기 위해서 수출량 증가, 전반적 성과, 성과에 대한 만족, 시장점유율 등과 같은 항목을 사용하였다. 이와 같은 기존연구들의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H4 고객지향성은 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H5 경쟁자지향성은 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H6 부서 간 융합은 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3) 현지화와 성과

현지화는 시장지향성과 성과 사이의 관계를 조절하는 변수로 많이 사용되어 왔다. Lush and Lancznik(1987)은 기업이 직면하게 되는 외부시장환경과 시장지향성에 관한 관계를 조사하였는데 치열한 경쟁이 이루어지는 외부시장에서 기업들은 매우 높은 시장지향성을 갖는 것이 중요하다고 하고 있다. 이형택·채명수(2006)의 연구에서도 고객지향성과 경쟁자지향성을 통해 시장지향성의 강화를 설명하고 있다.

이처럼 많은 연구들이 현지화가 현지자회사의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 가정하고 있지만 논리적 규명에 대해서는 다소 미흡한 편이다. Westney(1993)의 연구와 국내의 많은 연구들의 결과에서 보여주는 것과 같이 자회사의 현지화는 현지국에서의 개발, 조달, 제조, 마케팅 등 가치사슬기능의 확대와 더불어 현지적응, 주요 의사결정과 관련하여 현지자회사의 권한 확대, 인력의 현지화, 경영관리 방식 및 시스템의 현지화, 현지지역사회에의 융합 등 다양한 차원에서 가능하다. Kotler(1986)는 각국 시장의 특성 차이를 반영하는 제품적응전략을 통하여 더 높은 판매성과를 이룰 수 있다고 강조하고 있는데, 이는 제품적응을 통해 이질적인 사회문화적 환경 하에서 현지 구매자의 욕구를 최대한 만족시켜 줄 수 있기 때문이다.

Still and Hill(1985)은 다국적기업들이 현지시장 특성에 맞게 브랜드명, 포장, 측정단위, 제품성분, 디자인, 사용지침, 라벨 등에 걸쳐 자발적으로 적응 시키고 있음을 규명하였다. 현지자회사의 현지화, 특히 제품적응에 영향을 미치는 요인들은 크게 두 범주로 구분될 수 있는데, 첫째는 환경적 요인, 즉 법적 규제, 교육수준, 구매력 차이, 사회문화적 관습과 금기, 기후 후 요인 등이고, 둘째는 마케팅 요인, 즉 소비자 기호, 경쟁강도, 소비자 구매 습관, 재료 유효성 등을 들 수 있다(Hill and Still 1984; Wind, 1986). 특히 후발주자가 선발주자를 따라잡기 위해서는 제품, 광고 등 마케팅의 현지화에 더 심혈을 기울일 필요가 있다. 마케팅의 현

지화 이 외에 노무관리를 포함한 경영관리방식의 현지화도 자회사의 사업성과에 중요한 것이다. 자회사가 경영관리방식의 현지화를 위해서는 현지자회사 운영과 관련된 주요 의사결정에 대한 자율적 권한이 전제되어야 한다. 일반적으로 경영층에게 자율권이 부여될수록 높은 학습동기가 유발된다(Vogot and Murrel, 1993). Gupta et al.(1999)는 현지자회사의 최고경영자의 성과지향 피드백 추구 행동(performance-oriented feedback-seeking behaviors)의 연구를 통해 자율적 경영 하에서는 현지자회사의 경영자는 더 높은 성과지향 피드백 추구 행동을 보인다는 관점을 표명하였다. 이는 경영의 자율성이 보장될수록 높은 경영성과를 달성하기 위해 지식 습득을 위한 조직학습에 더 몰입함을 나타내는 것이다. 현지화전략이 성과에 중요한 영향을 미친다는 사실을 장혜지 외(2005)의 실증적 연구에서는 중국에 진출한 한국기업의 투자성과에 영향을 미치는 요인의 분석을 통해, 지역사회와의 융화, 현지 유통망 구축, 현지 인력의 활용도, 원부자재 현지조달 정도, 업무 현지화 등의 현지화 요인이 매우 중요한 영향을 미치고 있음을 규명하였다. 이와 같은 기존 연구들의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H7 현지화 수준은 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 측정

본 연구에서 채택된 변수들은 선행연구에서 주로 사용되었던 측정 항목들로서 리커트 5점을 사용하였다. 본 연구에서의 구성개념은 첫째, 시장지향성은 Narver and Slater(1990)의 연구에서 제시한 고객지향성, 경쟁자지향성 그리고 부서 간 융합의 수준으로 시장지향성의 수준을 정의하고 현지고객의 욕구이해, 현지고객에 대한 가치창출, 고객의 만족도로서 고객지향성을 측정하였고, 경쟁자지향성은 경쟁자 행동에 대한 대응수준, 경쟁자행동의 범위 그리고 경쟁자에 대한 비교우위 정도로 측정하였으며, 부서 간 융합은 고객정보에 대한 부서 간 공유 정도, 고객을 위한 부서 간 협조체계 수준 그리고 고객정보를 수집하기 위한 유·무형의 자원 확보에 대한 정도를 구하여 측정하였다.

둘째, 현지화는 Westney(1993), 권영철(2009)의 연구에서 사용한 현지화 개념 중에서 현지자회사의 의사결정권이 현지화 전략의 주제보다 조직통제와 관련이 있다고 본 부가가치활동의 현지화와 경영관리방식의 현지화관리 수준을 구하기 위해 현지시장과의 부합 정도, 거래방식과 현지시장과의 부합 정도 그리고 경영방식과 현지시장과의 부합정도로서 측정하였다. 셋

제, 성과는 Kohli and Jaworski(1990,1993), Bagchi(1997) 등의 연구를 근거로 응답자의 주관적 판단을 근거로 지난 3년간의 매출성장률과 투자수익률 등을 종합한 전반적인 경영성과에 대한 만족도를 통해 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

본 조사의 목적은 중국지역 진출기업을 대상으로 경영활동에 있어서 시장지향성과 현지화 수준의 활용실태의 상황을 분석하는데 있다 따라서 본 실증분석에 사용된 표본은 중국의 산동성, 요녕성, 길림성 그리고 흑룡강성에 진출하여 활동하고 있는 한국기업을 대상으로 하였다. 2010년 3월 현재(조사시점) 중국에 진출하여 활동하고 있는 150개의 기업을 대상으로 2010년 2월15일부터 3월15일까지 약1개월 동안 실시하였다. 먼저 전화 접촉하여 연구의 목적과 설문내용을 설명하고 협조를 요청한 후에 긍정적인 반응을 보인 120개 투자기업을 대상으로 e-mail을 이용하여 설문을 배포하였는데, 그 결과 57개 기업으로부터 설문이 회수되어 47.5%의 회수율을 나타냈다.

2. 신뢰성 및 타당성 검사

본 연구에서 Cronbach's Alpha값에 의한 분석방법으로 측정한 각 개념은 모두 신뢰도가 0.6 이상으로 나타나 Nunnally(1967)의 연구의 초기단계에서 .5내지 .6정도면 충분하다는 수준을 상회하여 내적 일관성이 있는 것으로 간주된다. 타당성 분석을 위해서 요인분석을 하였고, 요인분석과 신뢰도분석의 결과는 다음 <표1>, <표2>와 같이 정리하였다.

< 표 1 > 독립변수의 타당성 및 신뢰도 분석결과

개념	측정항목	요인 적재값	아이겐 값	Cronbach's α
고객 지향성	고객의 욕구 이해	.845	2.745	.834
	고객에 대한 가치창출	.826		
	고객의 만족도 파악	.824		

개념	측정항목	요인 적재값	아이겐 값	Cronbach's α
경쟁자 지향성	경쟁자 행동에 대한 대응	.834	2.665	.852
	경쟁자 행동의 범위	.765		
	경쟁자에 대한 비교우위 파악	.865		
부서간 융합	고객정보에 대한 부서 간 공유	.848	2.826	.864
	고객을 위한 부서 간 협조체계	.835		
	고객정보를 위한 유·무형의 자원	.764		
Cumulative % of Variance		71.359 %		

< 표 2 > 결과변수의 타당성 및 신뢰도 분석결과

개념	측정항목	요인 적재값	아이겐 값	Cronach's α
현지화	제품과 현지시장의 부합	.857	2.264	.838
	거래방식과 현지시장과의 부합	.815		
	경영방식과 현지시장과의 부합	.838		
성과	매출 성장률	.852	2.647	.857
	투자 수익률	.846		
	전반적인 경영성과	.835		
Cumulative % of Variance		72.585 %		

3. 분석의 결과

본 조사의 모형에 따라 경로분석을 통해 시장지향성, 현지화, 성과에 대한 가설을 검증하였다. 분석모형의 평가를 위한 전체적인 모형의 적합도 지수는 $X^2=35.75$, $cdf=35$, $P\text{-value}=0.115$, $RMR=0.041$, $GFI=0.862$, $NFI=0.875$, $CFI=0.854$ 등으로 산출되었는데, 적합도 지수가 모든 경우에 양호한 값이라고 할 수는 없지만, 대부분의 지수가 전반적으로 만족할만한 수준으로 나타났음을 확인할 수 있었다. 각 연구 개념들에 관한 가설들의 검증결과는 [그림

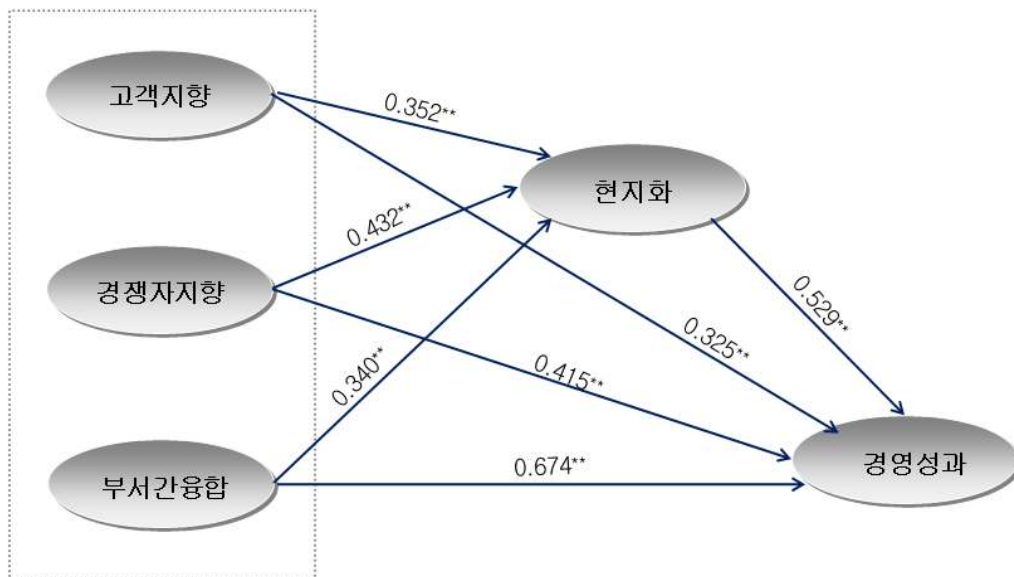
2]를 통해 살펴볼 수 있는데, 각 경로계수의 값이 두 변수들 간의 관계를 설명한다. 분석결과 통계적 유의성은 6개의 가설 모두 유의수준 0.05에서 유의적인 것으로 판명되었다. 경로계수의 직접효과 분석을 통한 가설검증의 결과를 보면 다음과 같다.

H1은 고객지향성이 현지화수준에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데 분석결과 경로계수 0.352 (t=4.234)로 채택되었다. 이것은 제품특성 관점에서 기업이 특정고객의 욕구를 충족시키는 것이 중요하다는 Garvin(1988)의 연구와 다국적기업은 현지 시장특성 및 고객니즈를 바탕으로 현지화를 추구함으로써 그 시장에서 성공가능성을 제고할 수 있다는 London and Hart(2004)의 연구와 같은 결과를 나타낸다.

H₂는 경쟁자지향성이 현지화수준에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데 분석결과 경로계수 0.432(t=4.573)로 채택되었다. 이는 경쟁자불확실성 관점에서 경쟁자불확실성이 경쟁자행동의 범위와 불예측성으로 한정된다는 Li(2002)의 연구와 글로벌관점으로 경쟁을 발전시켜야 한다는 Jones & Ryan(2002)의 연구와 일치하며, 고객 불확실성이 고객의 욕구의 수요에 대한 변화 및 불예측성의 정도에 따른다는 Zhang(2002)의 연구결과와 일치한다.

H₃은 부서 간 융합이 현지화에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데, 분석결과 경로계수 0.340(t=3.527)로 채택되었다. 이는 기업이 우수한 정보시설과 관련지식을 보유하여, 효율적으로 운영할 때 시장지향성의 정도가 높아짐을 의미하는데, 이는 정보관리 능력이 시장지향성에 유의한 영향력을 행사함을 나타낸다는 Day(1994)의 주장과 일치한다.

[그림 2] 연구모형의 경로분석 결과



H₄는 고객지향성이 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데 분석결과 경로계수 0.325($t=3.672$)로서 채택되었다. 이는 고객지향성, 경쟁자지향성관점에서 시장지향성을 파악하여 장기적인 능력과 전략을 이해하는 Aaker(1988), Day and Wensley(1988)의 연구결과와 일치한다. 또한 국내의 예종석·윤운락(1995)·노전표(1998)의 연구와 이형택·채명수(2007)의 연구 결과와도 일치한다. 그리고 시장지향성과 성과 간에 유의한 정의 관계가 있음을 밝히고 있는 Buzzell and Gale(1987)의 연구 결과와도 일치한다.

H₅는 경쟁자지향성이 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데, 분석결과 경로계수 0.415($t=4.217$)로 유의수준 0.05에서 채택되었다. 이는 고객지향성, 경쟁자지향성 관점에서 시장지향성을 파악하여 장기적인 능력과 전략을 이해하는 Aaker(1988), Day and Wensley(1988)의 연구결과와 일치한다. 고객은 경쟁사의 제품과 비교하여 원하는 속성을 갖은 제품을 더욱 선호하게 되는데, 경쟁사의 동향을 사전에 파악함으로써 제품혁신을 통해 불확실성을 낮추게 된다(Gupta and Wilemon(1991)). 이처럼 정보의 확산을 통해 경쟁사와 차별화되는 제품의 공급을 통해 기업의 경쟁상의 우위를 유지할 수가 있다(Langerak, 2003).

H₆은 부서 간 융합이 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데, 분석결과 경로계수 0.674($t=5.342$)로 0.05 유의수준에서 채택되었다. 이는 시장지향성에 대한 개념을 시장정보의 창출, 정보의 조직 내 확산, 시장정보에 대한 반응으로 규정하여 정보지식을 조직 내의 관련부서나 구성원에게 전달·보급하고 반응하는 활동으로 설명하고 있는 국내의 조봉진·심철·임준상(2002), 최영봉·배희성(2007) 등의 행동적 관점의 연구와 일치하며 기술의 변화에 적응하지 못할 때는 선도 기업들도 도태할 수밖에 없다는 Zhou(2005)의 연구결과와 일치한다.

마지막으로 H₇은 현지화가 기업의 성과에 정의 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는데 분석결과 경로계수 0.529($t=7.527$)로 유의수준 0.05에서 채택되었다. 많은 연구들이 현지화가 현지자회사의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 가정하고 있는데, Teggart(1999), Gupta et al.(1999) 등이 실증적 연구를 통해서 현지화전략이 국내기업의 현지자회사의 사업성과에 주요한 역할을 한다는 사실을 입증하였다. 그리고 지역사회와의 융화, 현지 유통망 구축, 현지 인력의 활용도, 원부자재의 현지조달 정도, 업무 현지화 등의 현지화 요인이 매우 중요한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있는 장혜지 외(2005)의 연구와 경영관리적 차원의 경영현지화 변수가 자회사경영성과에 유의적인 영향을 미친다고 분석한 안종석·백권호(2006)의 연구결과와 일치한다.

〈 표 3 〉 가설검증 결과

가설	경로	추정치	표준화계수	표준오차	t 값	지지여부
H ₁	고객지향성→현지화	0.375	0.352	0.051	4.234	○
H ₂	경쟁자지향성→현지화	0.425	0.432	0.057	4.573	○
H ₃	부서 간 융합→성과	0.357	0.340	0.068	3.527	○
H ₄	고객지향성→성과	0.287	0.325	0.065	3.672	○
H ₅	경쟁자지향성→성과	0.450	0.415	0.075	4.217	○
H ₆	부선 간 융합→ 성과	0.615	0.674	0.057	5.342	○
H ₇	현지화→성과	0.575	0.529	0.060	7.527	○

V. 결 론

본 연구는 중국 현지에서 경쟁을 하고 있는 한국기업들에 있어서 고객·경쟁자·조직내부 등의 불확실성에 따르는 위험, 그리고 현재의 시장 변화와 미래의 변화에 대한 대응으로서의 현지화 수준과 시장지향성의 중요성이 증대함에 따라 중국시장을 대상으로 활동을 하고 있는 기업을 대상으로 하여 시장지향성, 현지화, 성과의 관계에 대한 분석을 하였다. 본 연구에서는 제시한 시장지향성, 현지화 그리고 성과 간의 관계를 규명하여 봄으로서 성과를 극대화할 수 있는 방법론적인 연구를 수행하고자 하였다. 분석결과를 살펴보면 아래와 같이 요약할 수 있다.

첫째, 시장지향성이 현지화수준에 유의한 영향력을 주는 것으로 나타났다. 이는 현지화 수준의 향상을 통해 기업이 경쟁상의 우위를 창출한다는 것으로 이해할 수 있다. 현지화는 시장지향성의 핵심 기능, 즉 소비자지향, 경쟁자지향, 관련 부서 간 협력 없이는 달성하기 어렵다. 현지화는 현지시장 특성에 맞추어 기존 제품이나 마케팅 방식, 경영방식의 변화를 꾀한다는 점에서 혁신 활동의 일환으로 볼 수 있다. Day(1990)는 소비자와 경쟁자에 대한 충분한 정보와 지식을 보유할수록 성공적인 혁신에 우위를 점유할 수 있음을 강조하였다. 이는 소비자와 경쟁자에 기초한 시장지향성이 새로운 제품과 서비스의 아이디어의 원천으로 작용하기 때문이다(Han et al., 1998; Lado and Maydeu-Olivars, 2001). 따라서 시장지향적일수록 혁신적인 현지화를 이루어내는데 매우 유리하다.

둘째, 시장지향성이 기업의 성과에 유의한 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 시장지향성은 Kamasehan(2002)연구에서와 같이 시간의 경과에 따라 시장에 대한 지배력을 강화함으로써 시장지향성이 높은 기업이 시장지향성이 낮은 기업에 비해 상대적으로 높은 성과를 나타내게 된다. 중국과 북미시장으로 진출한 한국기업을 대상으로 한 시장지향성에 관한 김용규(2004)의 연구에서도 시장지향성이 높을수록 수익이 증대되는 것으로 나타났으며, 중국과 인도에 진출한 한국기업을 대상으로 한 권영철(2009)의 연구에서도 시장지향성이 현지자회사의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이 같은 결과는 시장지향성의 중요성이 어느 정도인지 해외시장에 진출한 외국기업에게 보여주는 것이다.

셋째, 현지화수준이 기업의 성과성에 유의한 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이는 중국과 같은 신흥시장에서 성장에 가장 큰 위협이 되는 현지시장의 지배적 사업자와의 경쟁에서 시장의 수요를 충분히 충족시킴으로서 기업의 성과를 높일 수 있다는 것을 뜻하는 것임을 나타낸다.

위의 결과를 종합해보면, 시장지향성은 현지화수준과 성과에 영향을 미치고, 현지화수준은 기업성과에 긍정적인 영향을 주게 된다는 것으로 요약할 수 있다. 본 연구의 결과에 따라 아래와 같은 시사점을 제시할 수가 있다. 글로벌환경 하에서 중국시장은 환경불확실성이 급격하고 다양한 형태로 나타나기 때문에 이에 효과적으로 대처할 수 있는 현지화 관리가 필수적인 경쟁력강화 요인으로 작용하게 된다. 특히 글로벌금융위기 이후 중국시장에서 환경의 변화로 인해 국내로 철수하는 기업들이 크게 증가되었는데, 이는 많은 연구의 결과에서 나타나고 있는 것처럼 급격하게 변화하는 환경 하에서 최적의 의사결정을 이루기 위해서는 시장과 관련된 다양하고 새로운 정보를 창출하고 관리해야함을 의미한다. 특히 높은 환경불확실성이 나타나는 해외시장에서는 현지화 전략으로 높은 수준의 시장지향성을 통해 기업이 목표하는 높은 수준의 성과를 이룰 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 해외활동을 수행하고 있는 중국 진출기업들을 대상으로 시장지향성·현지화성과 간에 영향을 미치는 요인과 관계를 살펴보았지만 본 연구가 갖고 있는 한계와 향후 해결해야 할 문제점들이 여전히 존재하고 있다. 본 연구가 갖는 한계는 시장지향성, 현지화 그리고 성과의 특징을 설명하는 데 있어서 중국진출기업만을 대상으로 하고 있기 때문에 그 결과를 해외에 진출하는 모든 기업들에게 일반적으로 적용하기에는 어려움이 따른다는 점을 들 수 있다. 이에 대해서는 더욱 더 다양한 지역을 대상으로, 정교한 측정항목 등을 통한 연구가 꾸준히 이루어져야 할 것이다. 또한 중국 현지에서의 기업 활동을 분석한 결과 급격하게 변화하는 외부환경은 불확실성을 높여 기업에게 위협요인으로 영향을 미

치며 기회요인으로도 작용한다. 따라서 시장지향성을 높일 수 있는 개별 요인을 찾아 성과를 높일 수 있는 전략을 모색해보는 것도 연구과제로 의의가 있다고 하겠다. 그리고 지금까지 시장지향성, 현지화 그리고 성과에 관련된 여러 연구가 활발하게 진행되고 있지만 보다 일반적이고 실무에 적용할 수 있는 방법론적인 연구들이 아직 충분하게 이루어지지 않고 있다. 따라서 이를 해결 할 수 있는 연구들이 활발하게 진행되어야 한다.

참 고 문 헌

- 강대경, “기업의 정보화수준 환경불확실성 시장지향성 성과 간의 관계 분석”, 「e-비즈니스 연구」, 제9권 제4호, 국제e-비즈니스학회, 2008, pp.47-67.
- 권영철, “‘친디아’ 시장 진출 국내기업 현지자회사의 시장지향성과 현지화 및 성과에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제20권 제1호, 한국국제경영학회, 2009, pp.55-80.
- 김용규, “국제기업의 아시아 주요 신흥시장 진출 시 현지화 고려요소”, 「국제경영연구」, 제11권 제 2호, 한국국제경영학회, 2000, pp.141-145.
- 노전표, “시장지향성과 성과: 객관적 성과지표를 이용한 종단연구”, 「마케팅연구」, 제13권 제 2 호, 한국마케팅학회, 1998, pp.23-27.
- 박만석·이덕재, “호텔의 시장지향성과 사업성과 간 통합적 매개변수의 역할.” 「한국마케팅 저널」, 제4권 제2호, 한국마케팅학회, 2002, pp.55-78.
- 박의범·김은주, “한국기업의 대 중국진출 현지화전략에 관한 연구”, 「국제통상연구」, 제7권 제2 호, 한국국제통상학회, 2002, pp.45-71.
- 성용모, “중국자회사 현지화전략과 투자성과 결정요인 비교연구 : 한국, 일본, 대만계 기업을 중심으로”, 경영학연구, 제36권 제2호, 한국경영학회, 2007, pp.443-478.
- 신만수, “북미(NAFTA)지역내 한국자회사의 현지화 형태에 관한 연구” 「국제통상연구」, 제7권 제 2호, 한국국제통상학회, 2003, pp.45-71.
- 심상렬·김일식·함승창, “중국 동북지역 진출 한국기업의 현지화 연구”. 「지역발전연구」, 제 10권 2호, 2005, 조선대학교 지역사회발전연구소, pp.71-98.
- 양영익, “국내제조업체의 시장지향성과 환경요인이 마케팅과 개발부서간의 협업, 제품혁신 그리고 성과 간에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 「산업경제연구」, 제21권 제1호, 한국산업경 제학회, 2008, pp.315-344.

- 오세구·정상철, “전자상거래업체의 물류정보화가 물류성과 및 기업성장에 미치는 영향”, 「국제통상연구」, 제12권 제1호, 한국국제통상학회, 2007, pp.161-178.
- 이광철, “글로벌전략과 한국기업의 국제전략방향: 글로벌화 vs 현지화”, 「경영학연구」, 제24권 제1호, 한국경영학회, 1995, pp.267-299.
- 이용기·유동근·이학식, “시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적관계”, 「마케팅 연구」, 제11권 제2호, 한국마케팅학회, 1996, pp.161-181.
- 이학식·김영·이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할”, 「경영학연구」, 제27권 제1호, 한국경영학회, 1998, pp.157-184.
- 이형택·채명수, “수출기업의 시장지향성, 경쟁우위 및 수출성과”, 「경영학연구」, 제35권 제1호, 한국경영학회, 2006, pp.279-306. 기업가 정신, IT능력, 시장지향성, 기업성과의 관계, 「국제통상연구」, 제12권 제3호, 한국국제통상학회, 2007, pp.205-229.
- 예종석·윤운락, “시장지향성이 사업성장에 미치는 영향”, 「마케팅연구」, 제11권 제2호, 한국마케팅학회, 1996, pp.1-21.
- 장혜지·박기안·김찬경(2005), “해외직접투자의 성과요인에 관한 연구: 중국 진출 한국기업을 중심으로”, 「국제경영연구」, 제16권 3호, 한국국제경영학회, pp.27-34.
- 전인수·한재용, “시장지향성이 사업성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 「마케팅연구」, 제9권 제1호, 한국마케팅학회, 2005, pp.75-91.
- 정덕화·김형준, “신제품개발 조직특성이 신제품 창조성과 개발성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 「마케팅과학연구」, 제16권 제2호, 한국마케팅과학회, 2006, pp.109-132.
- 정덕화·정철호, “시장지향성이 제품성장에 영향을 미치는데 있어 신제품 창조성의 매개효과: 식 음료 제조기업을 중심으로”, 「마케팅논집」, 제14권 제2호, 한국전략마케팅학회, 2006, pp.25-55.
- 한충민, “중국진출 한국기업의 직접투자 성과 결정요인에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제11권 제2호, 한국국제경영학회, 2000, pp.375-396.
- Aaker, D. A., Strategic Market Management, 2nd ed. New York, John Wiley, 1998.
- Bagchi, P. K., "Logistics Benchmarking as a competitive strategy : some insight," Logistics Information Management, Vol. 10, No. 1, 1997, pp.28-39.
- Barney JB. Wright M. Ketchen D. J, Jr., "The resource-based view of the firm : ten years after 1991," Journal of Management, Vol.27, 2001, pp.625-641.
- Bharadwaj, A. S., "A resource-based perspective on information technology capability and firm

- performance: an empirical investigation," *MIS Quarterly*, Vol. 24(1), 2000, pp.169-196.
- Buzzell, R. D. and Gale, B. T., *The PIMS Principle*, The Free Press, New York, NY.1987.
- Claycomb, C., Droge, C. and Germain, R., "The Effect of Just-In-Time with Customers on Organizational Design and Performance," *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 1999, pp.37-58.
- Day, G. S. and R. Wensley, "Assessing Advantage : A framework for Diagnostic Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol.52(April), 1998, pp.1-20.
- Deshpandem R, and Webster, F. E., "Organizational culture and marketing: defining the research agenda," *Journal of Marketing*, Vol.53(January), 1989, pp.3-15.
- Gatignon, Hubert and Fean-Marc Xuereb, "Strategic Orientation of the firms and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34(February). 1997, pp.77-90.
- Garvin, D. A., *Managing Quality*, New York: The Free Press, 1988.
- Griffin, Abbie and John R. Houser, "The Voice of the Customer," *Marketing Science*, 12(Winter), 1993, pp.1-27.
- Gupta, Ashok K. and David Wilemon, "Improving R&D/Marketing Relations in Technology-Based Companies: Marketing's Perspective," *Journal of Marketing Management*, 7, 1991, pp.25-45.
- Innis, D. E., LaLonde, B. J., "Customer service: the key to customer satisfaction , customer loyalty, and market share," *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 1, 1994, pp.1-28.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57(July), 1993, pp.53-70.
- Keith, R. J., "The marketing revolution," *Journal of Marketing*, Vol.24(1), 1960, pp.35-38.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing* Vol.54(April), 1990, pp.1-18.
- Kwon, Y. C. and Hu M. Y., "Market Orientation among Small Korean Exports," *International Business Review*, Vol.9, 2000, pp.61-75.
- Langerak, Fred, "The effect of market orientation on positional advantage and organization performance," *Journal of Strategic Marketing*, 2003, 11(2), pp.93-115.
- Lenz, R. T., "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry," *Strategic Management Journal*, 1, 1980, pp.209-226.
- Levitt, T., "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*,

- 58(1), 1980, pp.83-91.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to Performance," *Academy of Management Review*, Vol.21(1), 1996, pp.135-172.
- Lush, R. F. and Lanczaniak, G. R., "The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 15(3), 1987, pp.1-11.
- Narver, J. C. and Slater, S. F., "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54(4), 1990, pp.20-35.
- Powell, T. C. and Dent-Micallef, A., "Information technology as competitive advantage : the role of human, Business and technology resources," *Strategic Management Journal*, Vol.18(5), 1997, pp.375-405.
- Ragatz, G. L., Handfield, R.B. and Peterson, K.J.. "Benefits Associated with Supplier Integration into New Product Development under Conditions of Technology Uncertainty," *Journal of Business Research*, 55, 2002, pp.389-400.
- Rose, G. M. and Shoham, A. "Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link," *Journal of Business Research*, Vol.55. 2002, pp.217-225.
- Slater, S. F. and J. C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58 (January), 1994, pp.46-55.
- Tippins, M. J. and R. S. Sohi, "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?," *Strategic Management Journal*, Vol.24, 2003, pp.745-761.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A. and Lim, J., "Value Chain Flexibility: A Dichotomy of Competence and Capability," *International Journal of Operations Research* 40(3), 2002, pp.561-583.